

El Museo de la Civilización de Quebec: la cultura como componente central del desarrollo sostenible

Aude Porcedda

Museo de la Civilización de Quebec
Quebec (Canadá)

Aude Porcedda es investigadora en el Museo de la Civilización y profesora de la Escuela Nacional de Administración Pública de Quebec. Sus investigaciones se centran en los desafíos culturales contemporáneos y en la dinámica de cambio y la comprensión de las organizaciones culturales. Es la autora de *Musées et développement durable* (2009), donde propone un marco de lectura original que alimenta el debate sobre la transformación de los museos.

aude.porcedda@mcq.org

http://www.mcq.org/index_fr.html

Resumen: El desarrollo sostenible plantea la cuestión de los límites del desarrollo de las sociedades contemporáneas y, por consiguiente, del funcionamiento de sus instituciones. La cultura, por su parte, es parte interesada del desarrollo de la sociedad, ya sea en sus aspectos económicos, sociales o territoriales. Querer implantar un proyecto económico, social y medioambiental sin tener en cuenta la cultura de los participantes es garantía de fracaso (Côte, 2011: 24). La cultura es una forma de pensar y actuar, una puerta abierta a nuestras raíces y al mundo. Más que invocar el final de los museos en nombre del desarrollo sostenible o todo lo contrario, lo que debemos preguntarnos es si este puede ser un marco de acción vertebrador. El ejemplo del “Plan de acción de desarrollo sostenible” del Museo de la Civilización y la experiencia de su implicación en la confección de la primera “Agenda 21 de la cultura” adoptada por un gobierno, nos servirán para reflexionar sobre el paso del museo “actor” al museo “creador”, sobre el lugar de la cultura en el mundo contemporáneo y, finalmente, sobre la integración de las paradojas de la sociedad como una norma cultural orientada a la renovación de las ideas.

Palabras clave: Museo de la Civilización, Plan de acción de desarrollo sostenible, Agenda 21 de la cultura, Paradojas, Creatividad.

Abstract: Sustainable development poses the question of the limits of development of contemporary societies and, consequently, of the functioning of their institutions. Culture is an interested party in the development of society, whether in its economic, social or territorial aspects. To wish to introduce an economic, social or environmental project without bearing in mind the culture of the participants is a guarantee of failure (Côte, 2011: 24). Culture is a way of thinking and acting, as well as a door open to our roots and the world. Rather than invoking the end of museums in the name of sustainable development or the complete opposite, what we should be asking ourselves is whether this can be a cohesive framework of action. The example of the Museum of Civilization’s “Sustainable Development Action Plan” and the experience of its involvement in the drafting of the first “Agenda 21 for Culture” to be adopted by a government will enable us to reflect on the passage from the museum as “actor” to the museum as “creator”, on the place of culture in the contemporary world and, finally, on the integration of the paradoxes of society as a cultural norm addressed to the renewal of ideas.

Keywords: Museum of Civilization, Sustainable Development Action Plan, Agenda 21 for Culture, Paradoxes, Creativity.

Figura 1. Museo de la Civilización. *Estudio fotográfico, vista exterior de la fachada del Museo de la Civilización. 2007. Autora: Idra Labrie, Perspective.*



Introducción

La reflexión internacional en materia de desarrollo sostenible comenzó siendo una reflexión sobre medio ambiente y desarrollo como muestran el *Informe Brundtland, Nuestro futuro común* (1987) y la *Declaración de Río* (1992). En paralelo, desde comienzos de los años noventa, se inició una reflexión sobre cultura y desarrollo, con el Informe Pérez de Cuéllar, *Nuestra diversidad creativa*, de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (1996) y la *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural* (2001). Esta última ofreció la oportunidad a la comunidad internacional de reafirmar su convicción de que el diálogo intercultural constituye la mejor garantía para la paz.

En 2004, la organización internacional Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) se comprometió a realizar una “Agenda 21 de la cultura” en el marco del primer Foro Universal de las Culturas. En 2007, la Unión Europea adopta su “Agenda Europea para la Cultura”. En vísperas de la cumbre Río+20, Quebec elabora la primera “Agenda 21 de la cultura” adoptada por un gobierno. Esta es una iniciativa prioritaria entre los compromisos asumidos por el Ministerio de Cultura, Comunicación y Condición Femenina (MCCCF) en su “Plan de acción de desarrollo sostenible 2009-2013”. En el futuro, este marco de referencia definirá los principios que se han de respetar y establecerá metas para la plena integración de la cultura en el desarrollo sostenible de la sociedad quebequesa.

Actualmente, de un total de ochenta estados, cinco¹ se han comprometido a aplicar una estrategia de desarrollo sostenible que integre las tres dimensiones económica, social y medioambiental², mientras que los demás se centran fundamentalmente en el medio ambiente y la economía. Entre esos cinco estados, el gobierno de Quebec ha sido el primero del mundo en dotarse de una “Agenda 21 de la cultura”, iniciativa que hasta ahora solo había sido adoptada por administraciones locales. En este contexto, el Museo de la Civilización,

en su calidad de institución pública, redactó en 2009 un “Plan de acción de desarrollo sostenible” y posteriormente fue designado como organismo de enlace para el diálogo con las instituciones quebequesas sobre el papel y el impacto de la cultura en el desarrollo de la sociedad quebequesa, así como sobre los lazos que unen la cultura a otras dimensiones del desarrollo de Quebec.

En el presente artículo se reflexiona sobre el desarrollo sostenible y los museos, tomando como ejemplo el Museo de la Civilización y su implicación en el proyecto de “Agenda 21 de la cultura” de Quebec. La presentación del proyecto cultural del Museo de la Civilización no tiene una vocación autopromocional, sino que representa una ocasión para debatir sobre las experiencias de aplicación del desarrollo sostenible. A través de este ejemplo, el artículo aporta una reflexión general sobre el paso del museo “actor” al museo “creador”, sobre el lugar de la cultura en el mundo contemporáneo y, finalmente, sobre la integración de las paradojas de la sociedad como una norma cultural orientada a la renovación de las ideas.

Los orígenes del desarrollo sostenible en los museos

Una evolución de los museos desde la perspectiva de las organizaciones

Durante mucho tiempo se han estudiado los museos como lugares de clasificación, archivo y educación, y raramente como generadores de iniciativas y creadores de relaciones sociales. En efecto, los museos no se desarrollan como sistemas aislados de la sociedad, sino que lo hacen en conjunto con otras instituciones y otros métodos que se basan en las mismas estrategias (Ballé, 1987). De este modo, el museo, su forma, su estructura, su dinámica, su eficacia y sus defectos siempre son en parte el producto o el efecto de las relaciones internas y externas entre los individuos

¹ Bélgica, Luxemburgo, Oregón, Manitoba y Quebec.

² Bureau de coordination du développement durable, “Développement durable. La démarche québécoise prend racine”, en *Le Journal*, Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs, octubre de 2009.

y la colectividad. Por consiguiente, no se trata únicamente de analizar qué aprende el público, cómo conservar el patrimonio o cuál es el impacto del mercado, sino que también se ha de comprender la manera en que las personas interactúan con el museo, dentro del museo y en favor del museo.

Desde esta perspectiva, los museos parecen construirse alrededor de una mezcla entre el “museo objeto” concebido por los conservadores, el “museo templo” construido por los eruditos, el “museo público” creado por los educadores y el “museo comunicador” inventado por los especialistas en comunicación y divulgación, incorporando finalmente la idea del “museo actor” creada por los gestores. De este modo, el museo contemporáneo tendría un carácter plural, fruto de una serie de visiones y un conjunto de interacciones que construyen la imagen de una institución que es simultáneamente patrimonial, turística y cultural. Por otro lado, un consenso en el ámbito museístico parece confirmar la existencia de una cierta homogeneidad en la definición de problemas y en la proposición de soluciones, a pesar de que existan particularidades que suelen estar ligadas a desigualdades de tipo económico, social, territorial o cultural. ¿No sería conveniente que esta homogeneidad en el discurso y en la acción dejase paso a la creatividad?

Los museos no han existido siempre, sino que son construcciones sociales y sus formas actuales pueden transformarse o desaparecer. La idea de un museo plural, testigo de las paradojas de la sociedad contemporánea y de la sociedad del pasado, podría considerarse tal vez como un anuncio de la emergencia o del arraigo de otro prototipo de museo. En ese caso, ¿no será el desarrollo sostenible una oportunidad que se ha de aprovechar? De hecho, el desarrollo sostenible supone la participación de todos los grupos e individuos que se interesan por el museo, una visión transversal de las actividades y una gestión multidisciplinar de la resolución de los problemas ligados a la administración, la conserva-

ción, la investigación y la difusión. Asimismo, una de las estrategias posibles consiste en integrar a los artistas, hacer partícipes en la medida de lo posible a los actores locales, emplear a la población local y apoyar a las organizaciones locales y regionales, estableciendo, al mismo tiempo, una conexión con el resto del planeta.

Una historia del desarrollo sostenible a través de los museos

Si el desarrollo sostenible puede tener un impacto sobre la forma del museo contemporáneo, es conveniente observar la evolución histórica de los museos a través de este concepto. El desarrollo sostenible surgió a principios de los años setenta y se convirtió en una cuestión prioritaria a partir del *Informe Brundtland*, de 1987, en el que se demuestra que es la única forma viable y racional de garantizar el desarrollo y la conservación del medio ambiente tanto en los países en vías de desarrollo como en los países industrializados. En el ámbito internacional, tres cumbres sobre desarrollo sostenible –los límites del crecimiento en Estocolmo (1972), las catástrofes ecológicas en Río (1992) y la responsabilidad social en Johannesburgo (2002)– condujeron a la adopción de agendas políticas y civiles como la Agenda 21, el Convenio sobre la Diversidad Biológica o el Protocolo de Kyoto, así como de diversos códigos éticos y normas como la ISO 14001.

Estas etapas implicaron un cambio en la orientación de las políticas públicas, de tal modo que se pueden identificar tres enfoques en la promoción del desarrollo sostenible. El enfoque reglamentario-burocrático confiere al Estado la responsabilidad de resolver los problemas mediante la creación de ministerios y la instauración de derechos o normas. El enfoque ecosistémico se centra en la protección y valorización de los ecosistemas, mediante la aplicación de conocimientos técnicos y científicos y promoviendo una mayor implicación de los ciudadanos, a los que ahora se

El desarrollo sostenible supone la participación de todos los grupos e individuos que se interesan por el museo, una visión transversal de las actividades y una gestión multidisciplinar de la resolución de los problemas ligados a la administración, la conservación, la investigación y la difusión

Un museo comprometido con el desarrollo sostenible debería adoptar una visión local sin fronteras para poder llegar a todo el mundo y estar presente en todas las políticas públicas locales, nacionales y supranacionales

considera capaces de participar en la configuración de su entorno. Por último, el enfoque integrado va aún más lejos y otorga un papel protagonista a la implicación y el compromiso de una multiplicidad de individuos y de lógicas. Estos tres enfoques pueden transponerse al ámbito de la gestión de los museos.

A comienzos de los años setenta, la noción de ecodesarrollo introducida por Ignacy Sachs (1992) surge al mismo tiempo que la noción de ecomuseo de Hugues de Varine³. Estos dos conceptos implican la asunción por parte de las comunidades de su propio desarrollo y de la protección de su entorno. Entre los museos de Quebec, el Museo de la Civilización (1988), el Biodôme de Montreal (1992) y la Biosphère (1995) se han construido reutilizando edificios históricos y poniendo a las “comunidades” en el corazón del proyecto museístico. A este respecto, en 1998, los museos de las Américas adoptaron oficialmente en San José (Costa Rica) la noción de desarrollo sostenible, con un programa de acción titulado “Museos y comunidades sostenibles” (Porcedda, Landry y Lepage, 2005).

Por último, la tercera Cumbre de la Tierra, celebrada en Johannesburgo en 2002, puso de nuevo en evidencia los límites del desarrollo sostenible y abrió la puerta a la acción y al reconocimiento de las dimensiones cultural y social. Los museos que siguen esta línea de actuación aplican los principios de la responsabilidad social (Davis, 1976: 14), que implican la integración en su discurso y en sus proyectos de las perspectivas económica, social y medioambiental, al mismo tiempo que elaboran proyectos con personas procedentes de otros ámbitos de la sociedad. Esta abertura obliga a los responsables de los museos y de otros organismos a revisar su estrategia global. Así, el museo se vería sometido a las paradojas de la integración de las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Esta aceptación de la paradoja podría percibirse como la construcción de una nueva norma museística.

Un museo “sostenible”...

Un museo comprometido con el desarrollo sostenible debería adoptar una visión local sin fronteras para poder llegar a todo el mundo y estar presente en todas las políticas públicas locales, nacionales y supranacionales. La conservación, la educación, la mediación, el marketing, el conocimiento e incluso la gestión formarían “un museo total, pero modesto”, retomando las palabras de Michel Côté, director general del Museo de la Civilización, en referencia a los museos de las ciencias y las sociedades. Las personas no se valorarían en función de su posición jerárquica y de la descripción de su puesto, sino a través de sus competencias y de su capacidad para facilitar los procesos. Así, cada miembro del museo sería un auténtico experto en el arte de crear relaciones y de facilitar el crecimiento y la evolución de los sistemas. Esto implicaría el desarrollo de la capacidad de escuchar, comunicar, aprender y trabajar en equipo, favoreciendo el diálogo en torno a los conflictos (Wheatley y Kellner-Rogers, 1998).

Para conservar la competitividad, la dirección debería mantener las condiciones propicias para la creación, la divulgación, el intercambio, la formalización y la reutilización de los conocimientos de sus empleados y colaboradores (Senge *et al.*, 1994). Esta visión integrada y centrada en el individuo propone que no se siga separando al ser humano de su entorno, de modo que se pueda alcanzar un equilibrio entre los aspectos ecológicos, territoriales, económicos y sociales. Asimismo, ya no se oponen los conocimientos científicos a los tradicionales, sino que ambos se combinan para hacer frente a la complejidad de los desafíos contemporáneos. Al final, ya no se trataría únicamente de la habilidad para producir nuevos conocimientos, sino también de la habilidad para transmitirlos, compartirlos y aplicarlos. Para conseguirlo, hay que comprender la manera en que construimos, protegemos y compartimos la información del pasado y del presente, así como la manera en que imaginamos e inventamos el futuro (Porcedda, en prensa).

³ Para profundizar sobre el tema se recomienda consultar el volumen 17-18 de la revista *Publics et musées*, correspondiente al año 2000, que dedica un monográfico a los ecomuseos bajo el título *L'Écomusée: rêve ou réalité*, en particular Octave Debary (2000a: 71-82; 2000b: 203-210).



Figura 2. Museo de la Civilización. *Place-Royale en 1800*. 2008. Autora: Idra Labrie, Perspective.

Puesto que los museos no son simples huellas de la sociedad, por encima de todo son permeables a su entorno, definen su sistema de acción y cambian con el tiempo. Evolucionan alrededor de ideas como la patrimonialización, la educación, el marketing, el medio ambiente, la gestión y, actualmente, el desarrollo sostenible. Por lo tanto, no existe un modelo único de museo y menos aún un modelo ideal al que se deba aspirar. En consecuencia, el problema no está en determinar cuál es la mejor estrategia, ya sea práctica o temática, sino más bien en analizar las reglas existentes entre los individuos, las organizaciones y las sociedades. De este modo, antes de añadir nuevas estructuras a entidades culturales relativamente sólidas y eficientes, quizás habría que comprender la contribución del desarrollo sostenible a nuestra manera de pensar y actuar.

El proyecto cultural del Museo de la Civilización y el desarrollo sostenible

Un proyecto de organización arraigado localmente y abierto al mundo

A lo largo del mundo, diversos museos se autodefinen como ejemplares en términos de desarrollo sostenible. En Europa, Asia o América del Norte, encontramos museos que integran de diferentes maneras este proyecto de sociedad. Algunos lo introducen como una temática de sus actividades culturales y educativas para crear lazos con las comunidades, mientras que otros se centran en la investigación multidisciplinar y en la conservación preventiva. La creación de edificios sostenibles con certificación LEED (*Leadership in Energy and*

El primer “Plan de acción de desarrollo sostenible” (PADS) del Museo de la Civilización descansa sobre tres ejes fundamentales: desarrollar el conocimiento, promover la acción responsable y favorecer el compromiso

Environmental Design), la adopción de gestos ecológicamente responsables y el diseño ecológico de las exposiciones son prácticas cada vez más extendidas. Por su parte, los responsables de los museos modifican su estilo de gestión, buscando hacerlo más inclusivo y transversal. ¿En qué punto se encuentra el Museo de la Civilización de Quebec?

En abril de 2006, el gobierno de Quebec aprobó el Proyecto de Ley n.º 118 (2006, capítulo 3) sobre la puesta en práctica de una estrategia nacional de desarrollo sostenible y, más en concreto, sobre la adopción de planes de acción de desarrollo sostenible para todos los ministerios y organismos de la administración pública quebequesa. El Museo de la Civilización aprovechó la ocasión para concretar su discurso y sus iniciativas voluntarias a través de un plan de acción. En 2007, se nombró un encargado de desarrollo sostenible para que actuase en colaboración con el gobierno y el personal del museo. En 2008, se llevó a cabo una auditoría externa con el objetivo de diseñar un plan de acción preliminar, y en 2009, se aprobó finalmente un plan de acción oficial y se contrató a un gestor de proyecto.

La línea de actuación del museo ha facilitado la recopilación de iniciativas individuales para construir iniciativas colectivas. Este inventario permitirá medir los progresos realizados gracias a la elaboración de indicadores, además de proporcionar a la dirección del museo los datos necesarios para tomar decisiones bien informadas y con base en la actividad cotidiana. Un año después de la adopción del “Plan de acción de desarrollo sostenible 2009-2013”, el 70% de las iniciativas propuestas por el Museo de la Civilización se habían realizado con éxito. Este resultado puede atribuirse al hecho de que el Museo de la Civilización optase por comenzar asumiendo iniciativas realistas y también a que, desde su creación en 1988, ha configurado un proyecto cultural integrado que siempre ha tenido en cuenta a todos los ámbitos de la sociedad. La puesta en práctica del proyecto cultural del Museo de la Civilización

se inscribe, aun sin pretenderlo, en la filosofía del desarrollo sostenible.

La selección de contenidos y las opciones de gestión se revelan como elementos fundamentales para entender la complejidad del mundo y para responder a diferentes tipos de públicos y de profesionales. La multiplicación de lecturas y miradas permite enriquecer la reflexión y aportar claves para la comprensión del mundo y del trabajo en el museo (Côte, 2005: 39-46). De esta forma, el funcionamiento del Museo de la Civilización se centra en la persona (y el visitante), siendo plural tanto en sus funciones (investigación, conservación, divulgación, educación, administración) como en sus medios (publicaciones, exposiciones, actividades culturales y educativas). En definitiva, busca un enfoque temático, multidisciplinar, comparativo, intercultural y multicomunicacional, preocupado por los desafíos contemporáneos y por las cuestiones ciudadanas, con una perspectiva nacional, por supuesto, ya que sus raíces están en Quebec, pero también internacional. Al mismo tiempo, el museo se inscribe en la historia de la humanidad (Côte, 2011: 24). De cualquier modo, no resulta sencillo trabajar de esta manera, dado que obliga a una permanente adopción de nuevos desafíos y a reevaluar las competencias individuales y colectivas.

El “Plan de acción de desarrollo sostenible” del Museo de la Civilización

En concreto, el primer “Plan de acción de desarrollo sostenible” (PADS) del Museo de la Civilización⁴ descansa sobre tres ejes fundamentales: desarrollar el conocimiento, promover la acción responsable y favorecer el compromiso. El plan se estructura en torno a cuatro orientaciones, cuatro objetivos y seis actividades que se han de poner en práctica. Las cuatro orientaciones vertebradoras son:

1. Informar, sensibilizar, educar, innovar.
2. Reducir y gestionar los riesgos con el fin de mejorar la salud, la seguridad y el entorno.

⁴ http://www.podcastmq.org/fr/documents/complexedeveloppement_durable.pdf.

3. Producir y consumir de manera responsable.
4. Proteger y compartir el patrimonio colectivo.

Respetando la estrategia del Gobierno y del PADS, las prioridades para el bienio 2009-2011 han sido la sensibilización sobre los principios del desarrollo sostenible y sobre las iniciativas del gobierno en este sentido, la formación en rendición de cuentas, la aplicación de la “Política administrativa para un gobierno ecológicamente responsable” y, por último, la puesta en práctica de un marco y un plan de gestión medioambiental. La coordinación del PADS se encargó al Servicio de investigación y evaluación. La puesta en práctica de un proceso de recopilación de datos mediante fichas de seguimiento trimestral ha facilitado la rendición anual de cuentas y, a partir de ahora, el resumen anual de actividades se incluye en el informe anual de gestión. Además, se ha creado un apartado en la intranet y se han realizado actividades de sensibilización y formación. Sin embargo, se tendrá que ir ajustando este modo de funcionamiento a medida que la dirección y el personal hagan suyo el proyecto.

Asimismo, se ha creado un comité de desarrollo sostenible que incluye a una persona por cada servicio del museo. Los miembros de dicho comité se han encargado de organizar una serie de actividades, incluyendo un encuentro teatral para sensibilizar al personal, una encuesta sobre las necesidades existentes, las campañas *Défi Climat 2010 et 2011* (Desafío Clima 2010 y 2011) para reducir las emisiones de gas de efecto invernadero y el lanzamiento del *Club Vélo-Boulot* (Club Bicicleta-Trabajo) para fomentar el uso de la bicicleta en los desplazamientos laborales. Asimismo, el personal ha puesto en marcha otras iniciativas, como el programa de ejercicio *Midi-Cardio* para mantener la forma física o la sustitución de botellas de agua de plástico mediante la adecuación de las fuentes de agua a la normativa vigente. En la medida de sus posibilidades, cada cual participa en la reducción

y gestión de riesgos a fin de mejorar la salud, la seguridad y el entorno laboral.

En lo que se refiere a las exposiciones, desde los años noventa, el leitmotiv “Pensar globalmente, actuar localmente” inspira al Museo de la Civilización la realización de una trilogía temática sobre el medio ambiente: *Autopsie d'un sac vert* (Autopsia de una bolsa verde), *Le Saint-Laurent, attention fragile!* (El río San Lorenzo: ¡Atención, frágil!) y *Forêt verte, planète bleue* (Bosque verde, planeta azul). Por coherencia con la programación, desde hace 22 años el personal reserva un espacio cada vez más importante a la recuperación y el reciclaje del mobiliario de exposición. Los museógrafos, los gestores de proyectos y los técnicos se acostumbraron rápidamente a visitar este almacén. En su actividad cotidiana, el Servicio de recursos materiales asume múltiples actuaciones ecológicamente responsables en el ámbito de la gestión de las compras, el mantenimiento de los edificios, la organización de las exposiciones o la gestión de los espacios de trabajo (productos ecológicos, impresión a doble cara, vasos y jarras, ordenadores EPEAT, etc.). Además, la exposición *VERTiges sur les toits du Musée* permitió donar a la organización Le Pignon bleu 96 cajas de verduras obtenidas en la huerta y convertir en compost unos 10.000 litros de residuos.

Más allá del respeto del medio ambiente: un proyecto de sociedad

A menudo, el desarrollo sostenible se asocia a la palabra ecología y al medio ambiente. Sin embargo, se trata de un proyecto integrado que tiene en cuenta todas las dimensiones que conforman la sociedad. De este modo, se ha buscado realizar exposiciones en torno a la diversidad cultural, como *Nomades* (1992) o *Ingénieuse Afrique: Artisans de la récupération et du recyclage* (1994). Se trató el fenómeno de la exclusión en *Les immigrants racontent* (1998) y los problemas de discapacidad visual en *Vu d'un autre œil* (1989). Se abordaron las cuestiones económicas con la

En su actividad cotidiana, el Servicio de recursos materiales asume múltiples actuaciones ecológicamente responsables en el ámbito de la gestión de las compras, el mantenimiento de los edificios, la organización de las exposiciones o la gestión de los espacios de trabajo

Figura 3 (páginas siguientes). Museo de la Civilización. *El huerto de los visionarios*. 2008. Autora: Idra Labrie, Perspective.





Una Agenda 21 es una forma de plan de acción para el siglo XXI que tiene por objetivo la puesta en práctica del concepto de desarrollo sostenible

exposición *Travailler, nouveau mode d'emploi* (1993). Tratando de despertar la curiosidad, las actividades culturales y educativas contribuyen a estimular el pensamiento crítico. Permiten la puesta en común con toda honestidad de diferentes puntos de vista a través de debates, teatro, juegos o películas. Mediante el arte y la cultura, el objetivo es reducir las diferencias entre el espacio interior –el museo– y el exterior –la vida cotidiana– con el fin de hacer del museo un lugar de creación y de encuentro de conocimientos, de ciudadanos y del conjunto de actores de la sociedad.

En ese sentido, el Servicio de acción cultural y de relaciones con los museos quebequeses realiza múltiples actividades dirigidas a públicos diversos, entre las cuales podemos citar el proyecto piloto *Culture-Santé*, dirigido a los mayores, o la instalación hecha con cientos de dibujos y textos producidos por jóvenes alumnos de las escuelas de Quebec sobre su relación con el agua, una iniciativa del periódico *Le Soleil*. Asimismo, este Servicio organiza encuentros, charlas, debates y los *Apéros allant vert*, cócteles en torno a cuestiones medioambientales organizados en colaboración con el mundo empresarial. Los temas ligados al desarrollo sostenible son abundantes: el futuro de una nueva forma de producción agrícola en Quebec, la financiación ecológicamente responsable, las alternativas para la red de transportes de Quebec, las amenazas al patrimonio paisajístico quebequés, la alimentación de los jóvenes de zonas marginales, las soluciones para luchar contra la pobreza en nuestro entorno, la Cumbre de Copenhague, la inmigración debida al cambio climático, el derecho a una muerte digna, las relaciones Norte-Sur, las condiciones de vida de las personas mayores, etc.

Como parte de la política hacia la red museística, se facilitan a los museos los materiales, los expositores y los elementos de iluminación. El intercambio con los profesionales de los museos y de otros organismos permite reducir los costes de producción y asegurar la transferencia de conociemien-

tos. Por último, el museo contribuye activamente a proteger y compartir el patrimonio nacional por medio de nuevas adquisiciones, de la ampliación de su almacén y de la digitalización de las colecciones. Se podría decir que los ejes del desarrollo sostenible abarcan todos los sectores y ámbitos del museo. Esta visión sistémica y transversal constituye el marco de reflexión y de acción que hace del Museo de la Civilización un lugar de diálogo, reflexión, aprendizaje e implicación responsable. Su actividad, caracterizada por el mandato de ser un museo de la sociedad, se realiza en plena complicidad con su entorno inmediato. En definitiva, la institución se distingue por decenas de proyectos que exigen una toma de posición, inspiran creaciones y generan compromisos.

En realidad y pese a la búsqueda de coherencia, se ha de reconocer que también existen resistencias y fracasos en el desarrollo de un enfoque como este. El desarrollo sostenible invita a una revisión global del discurso de los líderes, de los valores, de las actitudes y de las prácticas sociales. Se propone, efectivamente, la búsqueda de un equilibrio entre las dimensiones sociales, territoriales, económicas y culturales y la necesidad legítima de proteger el patrimonio científico, histórico, artístico, comunicacional y tecnológico. Un cambio cultural de tal envergadura en lo que se refiere a los conceptos y las formas de actuación no está exento de dificultades, tensiones, contradicciones y riesgos de incomprensión. Un proyecto de cambio nunca se puede dar por sentado sino que se ha de construir.

Frecuentemente, las resistencias son de orden político, pero también cultural. De esta forma, con el convencimiento de que el pilar de la cultura es fundamental para una sociedad más justa y equitativa, el Museo de la Civilización aceptó participar en la iniciativa del Ministerio de Cultura, Comunicación y Condición Femenina (MCCCF) para elaborar una “Agenda 21 de la cultura” para Quebec. En este sentido, se reveló indispensable realizar una reflexión en tor-

no a las políticas públicas en materia de desarrollo sostenible y cultura con el fin de poner las cosas en perspectiva, huir del egocentrismo y movilizar al personal directivo. ¿Cuáles son los grandes desafíos, principios y objetivos identificados por el Museo de la Civilización a raíz de la reflexión realizada sobre el lugar de la cultura en el Quebec del siglo XXI? ¿Cuáles son las consecuencias para los museos?

La “Agenda 21 de la cultura de Quebec” y las instituciones

Un proyecto político quebequés

El 20 de septiembre de 2010, la ministra Christine Saint-Pierre organizó un encuentro informativo para presentar la iniciativa “Agenda 21 de la cultura de Quebec”⁵ a los sectores culturales quebequeses. Una Agenda 21 es una forma de plan de acción para el siglo XXI que tiene por objetivo la puesta en práctica del concepto de desarrollo sostenible. En el nivel de las ciudades y regiones, se trata de un proceso de planificación integrado que permite poner en práctica los principios, los objetivos y los medios definidos en la “Agenda 21 de Río”. En el contexto de una cuestión social como es la cultura, puede describirse como un proceso de innovación y transformación social basado en la participación activa de la población, en el compromiso de todos los sectores de la sociedad y en la responsabilidad de todos los actores del territorio.

Bajo la dirección del MCCCCF y la coordinación del Institut du Nouveau Monde⁶, la iniciativa colectiva para la adopción de una “Agenda 21 de la cultura” para Quebec agrupó a una comisión interministerial, una comisión ministerial, una comisión de socios internacionales y, por último, a un comité de enlace compuesto de cuatro líderes para los componentes cultural, económico, social y medioambiental, así como de siete mediadores encargados de grupos destinatarios como los ciudadanos, los jóvenes, los investiga-

dores, el sector cultural, los Ayuntamientos, las instituciones y el mundo empresarial. Entre octubre de 2010 y marzo de 2011, el MCCCCF y los siete mediadores organizaron sesiones de diálogo con los grupos destinatarios y sus respectivas organizaciones. El 30 de mayo de 2011 se celebró el foro nacional *L'avenir de la culture au Québec: un engagement de tous les secteurs de la société* (El futuro de la cultura en Quebec: un compromiso de todos los sectores de la sociedad) y en él se presentaron los análisis realizados por el conjunto de los mediadores con el objetivo de que la Asamblea Nacional apruebe la primera “Agenda 21 de la cultura de Quebec”, señalando de ese modo el 50.º aniversario del MCCCCF.

Entre el 17 de enero y el 3 de marzo de 2011, el Museo de la Civilización, designado como mediador para el componente institucional y de las naciones originarias⁷, organizó una decena de reuniones exploratorias con 194 actores institucionales, realizando un test previo con el personal del propio museo. El objetivo de este test era validar el enfoque de diálogo en torno a cinco preguntas y sensibilizar al conjunto del equipo mediante un plan de comunicación, así como proponer al público una *Folle soirée* (Noche loca) en la que se podría visitar el museo de forma gratuita y disfrutar hasta la medianoche de artistas de diversas disciplinas. Ciertamente, una visión solo tendrá proyección si su base es sólida. Del mismo modo, de un breve análisis de textos internacionales sobre la cultura y el desarrollo sostenible se desprendieron 12 temas principales que coinciden con los 15 temas extraídos de las reuniones exploratorias con las diferentes instituciones. Así, se ha podido ver que el discurso internacional está muy presente en la acción local de las instituciones. *A priori*, ha dado la impresión de que las iniciativas individuales se inscriben la mayoría de las veces en una dinámica colectiva. ¿Qué implica este consenso para la sociedad occidental y para el museo? ¿Hay que reforzar esta línea o se debe crear un discurso diferente?

⁵ <http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/>.

⁶ <http://www.inm.qc.ca/>.

⁷ El presente artículo no analiza el trabajo realizado en torno a las naciones originarias.

La cultura: definiciones

Antes de preguntarnos por los efectos de la homogeneidad del discurso, las soluciones y los problemas, hemos de ponernos de acuerdo sobre la definición de la cultura. La cultura es polisémica y compleja puesto que engloba al mismo tiempo prácticas profesionales, formas de vida, valores y una lengua o productos y actividades artísticas, de ocio, científicos, filosóficos, literarios y patrimoniales. Es dinámica y frágil puesto que debe hacer frente a la mundialización, a los movimientos de población y a la llegada de las nuevas tecnologías. La cultura es paradójica puesto que nos impele a cuestionarnos sobre el arraigo y la apertura hacia los demás, sobre la unidad y la diversidad, sobre la accesibilidad y la creatividad, sobre lo nacional y lo internacional, sobre el mercado económico y el mercado del conocimiento. Al mismo tiempo, puede ser individual, organizacional o abarcar a toda la sociedad, y también puede ser pasada, presente y futura. Para los fines del presente artículo, la cultura y el desarrollo sostenible se explican mediante la definición de la UNESCO en lo referente al discurso internacional y mediante la definición de una escritora para ilustrar la mirada individual de un artista:

«La cultura “debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Esta abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura se encuentra en el centro de los debates contemporáneos sobre la identidad, la cohesión social y el desarrollo de una economía fundada en el saber”» (Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2001).

“La cultura se hereda, se adquiere, se construye, se acumula y se transmite: es comunicación [y evolución]. Se toma, se adapta, se adopta pero no se abandona” (Hamdi y Despentès, 2002: 144).

Una vez establecida la definición del vínculo entre la cultura y el desarrollo sostenible, se pudo encarar el trabajo de

análisis de las opiniones de las personas entrevistadas a partir de una clave de lectura centrada en las tres dimensiones del desarrollo sostenible y la gobernanza: las paradojas, las prioridades y las acciones. Asimismo, un proyecto de sociedad con una visión basada en las dimensiones territorial, económica y social también debe apoyarse en alguna forma de gobernanza. Por otro lado, las cuestiones extraídas de los encuentros resultaban a menudo contradictorias. Así, al decidir centrar nuestra reflexión en las paradojas –principios y postulados–, el problema deja de plantearse solo en función de una elección entre, por ejemplo, ser unitario o estar abierto a la diversidad, sino que se tienen en cuenta ambas opciones. A continuación, por cada paradoja, los representantes de las instituciones señalaron varias prioridades: económica, legal, política, estructural, simbólica y cultural. Por último, para cada prioridad se propusieron diferentes tipos de iniciativas: política, modelo, plan, normativa⁸.

Por lo tanto, la definición de la cultura y de sus orígenes es una cuestión eminentemente política y cultural. ¿Qué reflexiones se extraen de esta iniciativa de diálogo entre el Museo de la Civilización y las instituciones quebequesas? Para ilustrar nuestra actuación, se explicará el vínculo entre la cultura y el desarrollo sostenible en cada una de sus dimensiones y se incluirán una o dos medidas a modo de ejemplo. Después, se propondrá una reflexión sobre el impacto de la “Agenda 21 de la cultura” sobre el papel, la forma, la gestión y el lugar del museo.

El vínculo entre el territorio y la cultura

La dinámica de los territorios y la del medio ambiente están sometidas a los cambios demográficos y climáticos. Estas variaciones modifican nuestra manera de vivir en y con la naturaleza, exigiendo a cada persona un tipo de adaptación en su forma de vida. La construcción de las viviendas y los espacios (urbanos, rurales, suburbanos y rururbanos) también se ve influenciada hasta el punto de transformar nuestras relaciones mutuas. En

⁸ El conjunto de los resultados se encuentra en el Informe de actividades 2011 referente al ámbito institucional del Museo de la Civilización (documento interno).



Figura 4. Museo de la Civilización. *Copyright humano*. 2009. Autora: Amélie Breton, Perspective.

este sentido, la cultura no puede pensarse sin una reflexión sobre el territorio y el medio ambiente. La manera en que protegemos el patrimonio material e inmaterial, tanto natural como cultural, está influenciada directamente por diferentes concepciones de la sociedad.

Estas concepciones construyen la imagen de una nueva sociedad y de la sociedad de ayer, de modo que las paradojas del informe sobre cultura y sociedad son: el arraigo y la apertura, la unidad y la diversidad, la ordenación del medio natural y de la cultura y, por último, la protección y el desarrollo. En lo que respecta a esta última paradoja, una de las prioridades sería velar por la continuidad de la protección, documentación y digitalización del patrimonio material e inmaterial de ayer, de hoy y de mañana. Para conseguirlo, una de las medidas posibles sería la confección de un plan de gestión del patrimonio y la creación de centros de estudio de las colecciones, así como el refuerzo de una red de investigación sobre el patrimonio.

El vínculo entre la economía y la cultura

De entrada, el desarrollo de las sociedades no puede prescindir de la economía, que es una construcción social y, por consiguiente, cultural. Es cierto que la dinámica cultural está sometida a los vaivenes del mercado, que en ocasiones resultan excesivos, pero esto no quiere decir que la creatividad se vea alienada y privada de sus fuentes de inspiración. Por lo tanto, el equilibrio que aquí se defiende no aspira a la integración de estos dos componentes, sino a su reconciliación. Esta distinción permite evitar que se adscriba el desarrollo de la cultura y el de la economía a dos visiones diferentes de la sociedad. En efecto, nuestra manera de crear e innovar está influenciada directamente por elecciones artísticas, políticas y económicas, elecciones de una sociedad que se inscriben también en el contexto de una aldea global.

Para el vínculo entre la cultura y la economía, las paradojas identificadas son: la economía de mercado y la economía del conocimiento, la colaboración público-privada, el público local y el turístico y, por último, el entretenimiento y el contenido. Tomando como ejemplo la primera paradoja, la información y el conocimiento se están convirtiendo en el eje de la nueva economía, puesto que producen márgenes de beneficio y valor añadido. Una gran exposición resulta más provechosa que un gran acontecimiento, debido al bajo coste incurrido en el dispositivo de seguridad. No obstante, la inversión en el mercado de las ideas debe tener en cuenta realidades como los bajos ingresos de los artistas, la escasa financiación de las instituciones, la legitimación de las fuentes de información o la instrumentalización del trabajo intelectual. La reconciliación de los sectores turístico y cultural sería una primera vía, además de la elaboración de un estudio de impacto sobre la repercusión económica de la cultura quebequesa o de la identificación de nuevos modelos de apoyo económico –fondos, impuestos, salarios– y de la valorización del mecenazgo.

El vínculo entre la sociedad y la cultura

La sociedad se compone de individuos de todas las edades y de todos los niveles educativos que viven en un mundo simultáneamente localizado y globalizado. Sin embargo, cada ser humano cultiva una parte de sus tradiciones y de sus sueños para participar de manera más o menos intensa en una aventura humana. Sus rasgos culturales se moldean en función de los avatares de la modificación de su entorno –técnico, natural, construido, etc.–, en ocasiones de manera brutal y otras veces más sutilmente con el paso del tiempo. Por este motivo, la concepción de la relación con la naturaleza, la cultura y el tiempo modela las relaciones con los demás y con el entorno. Esta concepción integrada del mundo es la que propone el desarrollo sostenible a cada miembro de la socie-

dad contemporánea. El refuerzo de los espacios públicos y de las formaciones de excelencia en los sectores culturales y en los demás sectores de la sociedad quebequesa debería garantizar la consolidación y el desarrollo de una imagen de la cultura arraigada y abierta sobre Quebec y sobre el mundo.

En cuanto a la reflexión sobre el vínculo entre la dimensión social del desarrollo sostenible y la cultura, las paradojas extraídas del análisis de las declaraciones de los miembros de las instituciones quebequesas son: la accesibilidad y la creatividad, la democratización y la excelencia, la educación y la cultura y, por último, la mundialización y la globalización. En el caso de la democratización y la excelencia, la idea de hacer la cultura accesible a todo el mundo resulta fundamental, pero no debe convertirse en un dogma. La importancia de conservar una élite cultural es igual de importante. La conservación de este equilibrio garantiza la construcción de un saber común, múltiple y compartido, radicado al mismo tiempo en la tradición y en la modernidad. En este sentido se podrían acometer medidas como trabajar en torno a la imagen de la cultura y de las élites culturales, así como desarrollar o reforzar el apartado cultural en los programas y formaciones escolares, universitarias y profesionales.

El vínculo entre la gobernanza y la cultura

El desarrollo sostenible se percibe a menudo como el nuevo gran relato de la sociedad contemporánea. En todo proyecto de sociedad, la puesta en marcha de un plan de acción permite evaluar y después desarrollar una serie de líderes, estructuras, políticas, formaciones y herramientas de comunicación. En Quebec, la creación de un marco político cultural, de un ministerio, de organismos y programas de subvenciones, así como de formaciones universitarias y profesionales, son indicativos del arraigo en la sociedad de la cultura y del desarrollo sostenible. La cultura contribuye a la creación de empleos, al desarrollo de la industria turística, a la economía

del conocimiento y a la del espectáculo. Además, constituye una finalidad en sí misma, ligada al desarrollo humano individual y colectivo, y condiciona en cierto modo el modelo económico y su aplicación. La cultura es una manera de pensar y actuar, pero también una puerta abierta a nuestras raíces y al mundo.

Finalmente, el vínculo entre la gobernanza y la cultura ha permitido distinguir tres paradojas: el Estado y el sector privado, la escala nacional e internacional, y el compromiso y la independencia. La iniciativa de la "Agenda 21 de la cultura" permite al ministerio resituar la problemática de la cultura en diferentes niveles: en el seno del propio ministerio, del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil. De este modo, la perspectiva del desarrollo sostenible consiste en incluir una perspectiva cultural en todas las políticas públicas con el fin de garantizarle una primacía política y de definir cómo debería ser un Estado ejemplar y creativo. Para esto, podrían tomarse medidas como crear consejeros culturales, mantener la estructura interministerial generada por esta iniciativa o decretar la elaboración de un proyecto cultural para cada ministerio y para cada representante electo en colaboración con otro sector, garantizando la viabilidad a largo plazo de los proyectos y colaboraciones.

¿Otra manera de gestionar la cultura? ¿Y el museo?

Esta visión de la sociedad basada en el vínculo entre la cultura y las dimensiones del desarrollo sostenible mediante la observación de sus paradojas puede, sin embargo, volverse dogmática. Si bien el cambio es poder, también es cultural. De hecho, la creación de un orden social no es el simple resultado de una determinación estructural y política, sino que también es fruto del reconocimiento de la cultura y de las personas, es decir, de los conocimientos, habilidades, reglas, normas, prohibiciones, estrategias, reglamentos, creencias, ideas, valores y mitos que se transmiten de generación

en generación y se reproducen en cada ser humano (Morin, 2000: 25). La cultura constituye de alguna manera el coro de la política.

En ese sentido, la gobernanza de la cultura y de los museos implicaría una reflexión sobre los reglamentos establecidos, sobre el sistema de sanción y retribución y sobre los valores, las creencias y los líderes de una sociedad. La cultura y el museo no pueden pensarse sin una introspección a la escala de los modelos y de las élites con el fin de evitar una lectura uniforme del mundo. Así, la producción cultural y la de los museos existen gracias a seres humanos apasionados y comprometidos, tanto profesionales como ciudadanos normales. Si la cultura quiere seguir siendo pertinente, ha de gestionar sus paradojas y su propia metamorfosis, colocando la duda y el debate en el centro de sus prácticas. Por su parte, el museo debe hacer otro tanto en lo que le atañe.

Los artífices de la sociedad y de los museos se encuentran en pequeñas y grandes organizaciones, con diferentes estatus y medios, y en situaciones geográficas y demográficas variables, en ocasiones desiguales. Las colaboraciones e intercambios entre diferentes individuos, organizaciones y sectores se realizan a menudo por necesidad o por afinidad. Sin embargo, todos se ven enfrentados a una realidad financiera frágil y al establecimiento de colaboraciones complicadas. Esta situación económica amplía la reflexión a otras necesidades, como pueden ser la investigación y el desarrollo, la comunicación y la formación, el establecimiento de reglas e instrumentos de financiación o la creación de modelos, de redes y de líderes que se enfrenten a la aceleración de desafíos como la globalización, el mundo digital, la accesibilidad, la alfabetización, el medio ambiente o la conquista de nuevos territorios físicos, virtuales e imaginarios.

En última instancia, cuando un sistema se ve perturbado por una modificación de su entorno, los individuos eligen de qué manera dejarán que les afecte esta nueva información. Hirschman propone tres soluciones: permanecer fiel

En Quebec, la creación de un marco político cultural, de un ministerio, de organismos y programas de subvenciones, así como de formaciones universitarias y profesionales, son indicativos del arraigo en la sociedad de la cultura y del desarrollo sostenible

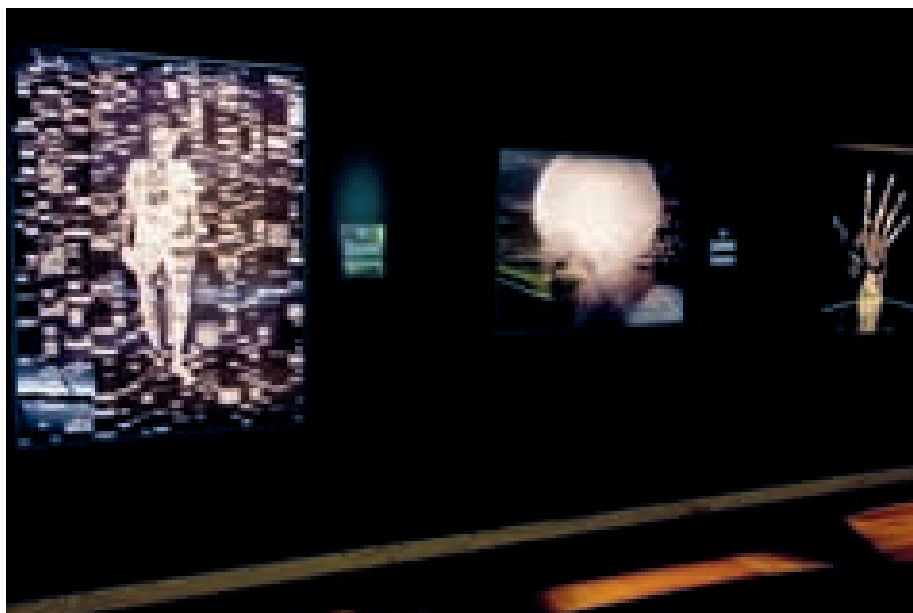


Figura 5. Museo de la Civilización. *Copyright humano*. 2009. Autora: Amélie Breton, Perspective.

para evitar el desarraigo, abandonar la relación evitando cambiar la naturaleza del vínculo con nuestra sociedad o tomar la palabra contra nuestra participación insidiosa en los sistemas erigidos (Hirschman, 1983). Si la perturbación es importante, las personas pueden elegir entre obviarla, resistir, adaptarse o cambiar hasta el punto de abandonar su antigua forma de ser y reorganizarse a partir de la nueva información. ¿Qué debemos sacar en limpio de esta reflexión sobre el desarrollo sostenible, los museos y la cultura quebequesa? ¿Hasta qué punto estamos dispuestos a cuestionar el papel y el lugar de la cultura y del museo en el desarrollo de la sociedad?

Conclusión

En dos décadas el mundo ha basculado hacia una nueva era, y muchas personas se sienten desamparadas. Se diría que el pensamiento está desconcertado y se pierde en debates sin fin que la inteligencia ocultaría tras el torrente informativo. Sin embargo, desde hace algunos años, una serie de cambios radicales se suceden bajo la superficie y podrían re-

volucionar nuestra manera de entender el ser humano, el museo, la sociedad, la conciencia y el mundo que nos rodea: la gran separación entre naturaleza y cultura, constituyente del pensamiento occidental, se ha desmoronado; emerge un mundo en construcción que cuestiona la supremacía de Occidente; la era digital atraviesa sus primeras connotaciones; el Estado del bienestar está en crisis y se reorganiza, pero no desaparece; la ciudad se vuelve un lugar de acogida y no de aislamiento; las ONG dan muestras de vitalidad y se organizan en redes; se desarrollan las neurociencias y las ciencias naturales⁹.

Frente a estas transformaciones, el punto de ruptura podría pasar por la comprensión de las paradojas como una norma o unidad cultural. Para el museo, se trataría, por ejemplo, del compromiso entre la sociedad de la economía y la del conocimiento, entre la diversidad y la uniformidad, entre la cultura y la naturaleza, entre el desarrollo y la protección o entre el Estado y el sector privado, en un lugar depositario del patrimonio material e inmaterial. El hecho de contribuir al conocimiento y al desarrollo se convertiría en un criterio –y no un

⁹ Las ideas presentadas en los tres primeros párrafos de la conclusión están extraídas de la revista *Sciences Humaines*, 222, enero de 2011.

poder- clave para todas las actividades de la organización y, en un sentido más amplio, de la sociedad. Esta visión implicaría necesariamente una ruptura con la manera actual de pensar y gestionar los museos. No obstante, siguiendo la teoría del caos, si la paradoja se convierte en norma, otra unidad debería entrar en contradicción con la que se ha construido a partir de esas paradojas. ¿De cuál se trataría? Cada proceso de cambio cuestiona las referencias existentes, los puntos de apoyo, las competencias y los marcos de racionalidad que los individuos se atribuyen, creando un nuevo equilibrio.

A fin de cuentas, existen dudas sobre la eficacia del sistema de gobernanza de los museos, su arraigo en el territorio, la movilización de la sociedad y la estructura económica del mercado. Por este motivo, la idea de pasar del museo “actor” al museo “creador” podría garantizar la renovación de las ideas y ofrecernos la oportunidad de imaginar de otra manera tanto el museo como la sociedad. Ese museo “creador” se basaría en el patrón propuesto por la ecología cultural, en donde el espacio-tiempo no fuese finito y la consecución de un modelo no fuese el objetivo. El respeto y la preservación de la diversidad a nivel individual, institucional, de sociedad, cultural, económico y territorial sería un punto de partida para pensar el lugar y el papel del museo. Ya sea a la escala de las personas, de las instituciones o de las sociedades, los criterios de dominación y minorías, determinismo e indeterminismo, corto y largo plazo, naturaleza y cultura, o unidad y diversidad, formarían un todo en oposición a otra concepción del mundo que quizás estemos imaginando.

El museo no está en crisis. La adopción de una visión local sin fronteras que propone el desarrollo sostenible supone tal vez una gran oportunidad para renovar las ideas y el museo. Al fin y al cabo, más allá de las palabras, ¿cuál es la imagen que quiere proyectar el museo? ¿Qué mundo es el que pretende hacernos descubrir mediante el desarrollo sostenible? ¿Qué nuevo mundo se quiere construir... y qué nueva mirada?

Bibliografía

- BALLÉ, C. (1987): *Les aléas du changement*, Tesis doctoral. París: Université Paris V René Descartes.
- CÔTÉ, M. (2011): “L’ambition culturelle”, *Le Soleil*, 16 de febrero de 2011.
- (2005): “Le Musée entre patrimoine et avenir”, *Les cahiers du millénaire*, 3, *Apprendre et éduquer*, 31, pp. 39-46.
- DAVIS, K. (1976): “Social responsibility is inevitable”, *California Management Review*, 19 (1), pp. 14-20.
- DESVALLÉS, A. (dir.) (2000): *L’Écomusée: rêve ou réalité*, *Publics et musées*, 17-18. Lyon: Association Publics et Musées, Presses universitaires de Lyon.
- DEBARY, O. (2000a): “L’Écomusée est mort, vive le musée”, *Publics et musées*, 17-18, pp. 71-82.
- (2000b): “Entretien avec Hugues de Varine”, *Publics et musées*, 17-18, pp. 203-210.
- HAMDI, N. y DESPENTES, V. (2002): *Trois étoiles*. Vauvert: Au Diable Vauvert.
- HIRSCHMAN, A. (1983): *Bonheur privé, action publique*. París: Fayard.
- MORIN, E. (2000): *Les Sept savoirs nécessaires à l’éducation du future*. París: Le Seuil.
- PORCEDDA, A.; LANDRY J. y LEPAGE, L. (2005): “Musées de sciences et développement durable: Militantisme ou changement de paradigme?”, en Émond, A. M. (dir.), *L’éducation muséale vue du Canada des États-Unis et d’Europe: Recherche sur les programmes et les expositions*. Quebec: MultiMondes, pp. 279-283.
- PORCEDDA, A. (en prensa): «Les Musées “apprenants” et le développement durable», *Mutations contemporaines des musées: Un espace public à revisiter?*, en Actas del coloquio internacional (Toulouse 4 y 5 de junio de 2009), Université des Sciences Sociales.
- SACHS, I. (1992): “Transitions for the 21st Century”, *Nature et Ressources*, 3, 28, pp. 4-17.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R. y SMITH, B. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Charlotte Roberts.
- WHEATLEY, M. J. y KELLNER-ROGERS, M. (1998): “Bringing Life to Organizational Change”, *Journal for Strategic Performance Measurement*, <<http://www.margaretwheatley.com/articles/life.html>> [consultado en diciembre de 2008].